

224 с.

23. Семикіна М.В. Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання / Відп. ред. В.В.Онiкiєнко. – Кіровоград: ПВЦ „Мавiн”, 2004. – 124 с.

24. Колпаков В.М. Методы управления. – 2-е изд., испр. и доп. – К.: МАУП, 2003. – 368 с.

*Отримано 24.02.2009*

УДК 658.011.2

Д.Ю.КОСТИН

*Харьковский национальный университет радиоэлектроники*

### **РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ФОНДА ОПЛАТЫ ТРУДА И МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЙ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКИ**

Приводится оценка системы оплаты труда и мотивации сотрудников на примере предприятия электроэнергетики.

Проблема мотивации труда является одной из острых, стоящих перед современным предприятием. Руководители предприятий рассматривают систему мотивации как инструмент, базирующийся на персональных выплатах работнику. На подавляющем большинстве предприятий система мотивации неотделима от системы начисления фонда оплаты труда (ФОТ).

В качестве конкурентных преимуществ для привлечения трудовых ресурсов организация может задействовать целый комплекс стимулирующих мер. Финансовый аспект, а именно – размер оплаты труда, играет решающую роль в мотивации персонала.

Текучесть кадров (ТК), с которой сталкиваются большинство руководителей отечественных предприятий и организаций, часто основывается на ошибках в мотивации персонала. Проблема мотивации сотрудников получила широкое распространение в экономической литературе. Так, в работах [1-3] подробно рассматриваются теоретические подходы к созданию системы мотивации и стимулирования труда. А.Зильберман [4] рассматривает систему антикризисной мотивации. Е.Вознюк [5] обращает внимание на ряд типичных ошибок, возникающих при разработке системы мотивации, а также выделяет ряд общих принципов ее создания. Е.Лановенко [6] уделяет внимание составу компенсационных пакетов, применяемых для мотивации персонала отечественными компаниями.

Однако большинство отечественных предприятий и организаций в силу ограниченности финансовых средств не в состоянии поддерживать обширный перечень премиальных, компенсационных и стимули-

рующих выплат, составляющих основу компенсационного пакета. Поэтому вопросы применения на практике предприятиями системы мотивации персонала при ограниченности ресурсов являются актуальными.

Целью наших исследований является оценка системы оплаты труда и мотивации сотрудников на примере предприятия электроэнергетики.

Согласно принятым системам мотивации, на отечественных предприятиях работник получает:

- базовую заработную плату в зависимости от иерархического уровня управления;
- премии и бонусы по результатам деятельности подразделения за отчетный период;
- премии и бонусы по результатам личной деятельности работника (личные бонусы и доплаты за исполнение проектов, комиссионные, поддержка обучающихся и т.д.);
- премии и бонусы по результатам деятельности организации в целом (годовые бонусы).

На примере деятельности Северной энергетической системы (СЭС), входящей в состав национальной энергетической компании (НЭК) «Укрэнерго», рассмотрим структуру ФОТ. СЭС является представителем государственного сектора в электроэнергетике региона, который охватывает территории трех областей: Харьковской, Сумской, Полтавской, общей площадью 84 тыс. км<sup>2</sup>, с населением 5,84 млн. чел.

Для проведения оценки системы оплаты труда и мотивации персонала использовалась информационная база, состоящая из форм отчетности предприятия:

- балансы предприятия (форма №1) и элементы отчета о финансовых результатах (форма №2);
- отчет по труду (форма № 1-ПВ ежеквартальной отчетности) [7];
- расшифровка фонда оплаты труда персонала [8];
- справка о составе заработной платы [10];
- распределение выплат на социальные льготы по источникам финансирования.

В табл.1 приведены данные о распределении сотрудников предприятия по размеру заработной платы за 2007 г. Анализ выполняли в разрезе подразделений предприятия – диспетчерской службы (ДС) и магистральных электрических сетей (МЭС).

Свыше 85% персонала (из 1376 человек) получают месячную за-

работную плату свыше 2000 грн., а 97 человек – свыше 5000 грн.

Таблица 1 – Распределение сотрудников по размеру заработной платы за 2007 г. [10]

Показатель	Количество человек, получающих зарплату		
	в целом по СЭС	ДС	МЭС
Количество штатных сотрудников, которым начислена заработная плата,	1376	413	963
в том числе в размере: от 568 грн до 700 грн.	2	2	-
от 700,01 грн до 800 грн.	4	2	2
от 800,01 грн до 1000 грн.	16	6	10
от 1000,01 грн до 1250 грн	56	15	41
от 1250,01грн до 1500 грн	106	21	85
от 1500,01грн до 2000 грн	254	59	195
от 2000,01грн до 5000 грн	841	250	591
свыше 5000 грн	97	58	39

Средняя заработная плата за 2007 г.по СЭС составляла 2512 грн. в месяц: из них на основную заработную плату приходилось в среднем 1225 грн., на дополнительную – 1020,9 грн., а на другие компенсационные выплаты – 266 грн. При этом по подразделениям средняя месячная заработная плата за 2007 г. составляла:

- по МЭС – 2352 грн.;
- по аппарату управления – 2854 грн.;
- по непроизводственному персоналу – 1504 грн.

Если сравнить эти данные со средней зарплатой за 2007 г. по Украине (1351 грн.), по промышленности (1554 грн.), по отрасли распределения электроэнергии, газа и воды (1577 грн.), по Харьковской области (1251 грн.) [11], то можно сделать вывод, что на предприятии средний размер зарплаты намного превышает указанные величины.

В табл.2 приведены состав и структура ФОТ СЭС на конец 2007 г. [8] как в целом по предприятию, так и отдельно по ДС и МЭС.

Основная заработная плата составляет примерно 50% от ФОТ. Оставшаяся часть приходится на дополнительную зарплату, которая расходуется на выплату премий и поощрений, носящих системный характер (ежемесячные, ежеквартальные премии), а также поощрительные и компенсационные выплаты, в том числе материальная помощь.

Среди производственного персонала трех территориальных МЭС наибольшая среднемесячная заработная плата по результатам 2007 г. зарегистрирована в Полтаве – 2022 грн. Среднемесячная заработная плата рабочих харьковских и сумских МЭС меньше указанной вели-

чины в среднем на 30 грн. в месяц. Среднемесячная заработная плата руководителей, служащих и специалистов МЭС составляет 3308 грн.

Таблица 2 – Структура ФОТ по СЭС за 2007 г.

Показатель	Сумма по подразделениям, тыс.грн		
	СЭС	ДС	МЭС
1. ФОТ, всего	37770,5	13062,5	24708,0
в том числе:			
а) Фонд основной заработной платы	19057,6	6682,9	12374,7
б) Фонд дополнительной заработной платы, всего	15609,3	5280,1	10329,2
в) поощрительные и компенсационные выплаты	3103,6	1099,5	2004,1
г) оплата за неотработанное время	3232,3	1120,1	2112,2
2. Выплаты, не входящие в ФОТ, всего:	994,0	451,6	542,4

Размер дополнительной заработной платы по СЭС за IV квартал 2007 г. составил 4192,7 тыс. грн., что соответствует 441 грн. в месяц в среднем на одного сотрудника. Наибольшие выплаты составляли текущие премии, доплата за ночные смены – примерно 25% от общего фонда дополнительной заработной платы, а также надбавки за стаж – 16,2%.

Таким образом, размер заработной платы по трем территориальным подразделениям примерно одинаков.

Для анализа системы мотивации персонала в организации необходимо обратить внимание на перечень льгот и социальных выплат, которые часто становятся решающими при выборе места работы и составлении впечатления о нем. Много заплатить сейчас может большое количество компаний. Другой вопрос в том, будет ли эта высокая оплата поддерживаться другими – нематериальными (нефинансовыми) – категориями вознаграждений. И часто этот вопрос становится решающим.

Под нематериальными, а точнее, нематериальными вознаграждениями подразумевают все методы, не касающиеся непосредственно оплаты труда, которые компании используют для вознаграждения своих сотрудников за хорошую работу и повышения их мотивации и приверженности к фирме – участие в профессиональных соревнованиях, конкурсах «Лучший по профессии», спортивные состязания и т.д.

Несмотря на предоставление минимального набора социальных льгот, предусмотренных законодательством, они могут стать действенным инструментом корпоративной компенсационной политики только при целенаправленной работе по разработке и внедрению социального пакета.

На рис.1 приведен перечень льгот и социальных выплат организации по источникам выделения средств [9].

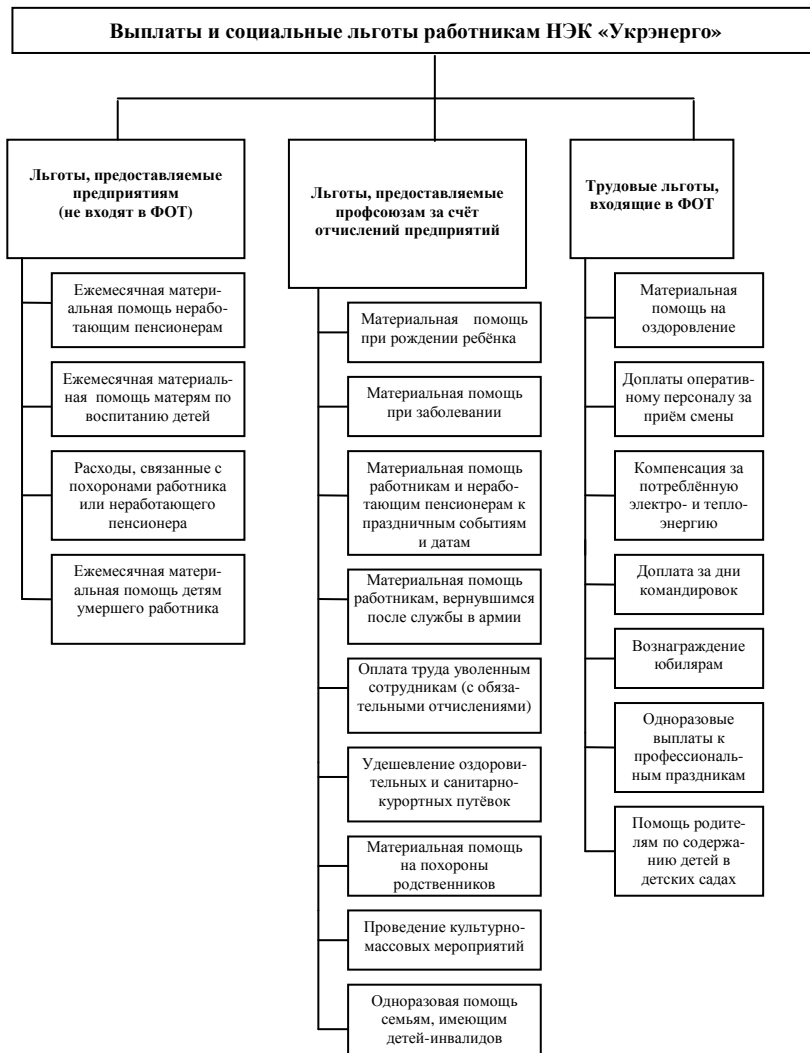


Рис.1

Наибольший перечень льгот предоставляется профсоюзными организациями. По размеру денежных выплат такие пособия не являются наиболее затратными для предприятия, за исключением компенсации удешевления оздоровительных санитарно-курортных путевок как в ведомственные дома отдыха и санатории, так и в не находящиеся на балансе НЭК «Укрэнерго».

Необходимо отметить, что большинство денежных льгот и выплат никак не связаны с качеством выполняемой работы сотрудником, а зависят скорее от событий, имеющих место в его жизни. Кроме того, организация поощряет работников, вернувшихся после перерыва, например, службы в армии.

На рис.2 показана структура начисленной заработной платы в целом по СЭС за 2007 г. [8].

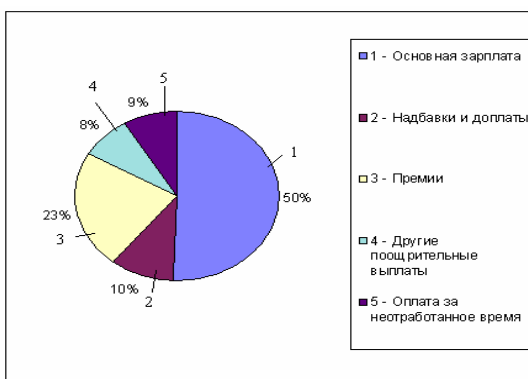


Рис.2 – Структура фонда оплаты труда по СЭС за 2007 г.

По данным рис.2, половина начисленной заработной платы по организации составляет основная заработная плата. Размер премий и поощрительных выплат составляет примерно треть общего объема начисленной заработной платы. Основную часть премий и доплат составляют выплаты за качество работы. Предусмотрены премиальные выплаты за сложность работы. В размере начисленных премий они составляют всего 0,3%.

На рис.3 приведена структура премиального фонда СЭС за 12 месяцев 2007 г. в целом по системе и отдельно по диспетчерской службе и МЭС [8].

Премия за основные показатели работы составляет свыше 98% от общего размера выплаченных за 2007 г. премий: 63% выплаченных премий за основные показатели работы приходится на МЭС, что свя-

зано с большей численностью персонала, тогда как 62% премий за особо важную работу в 2007 г. были выплачены сотрудникам диспетчерской службы. Значительная часть одноразовых поощрений (82%) выплачивалась сотрудникам МЭС.

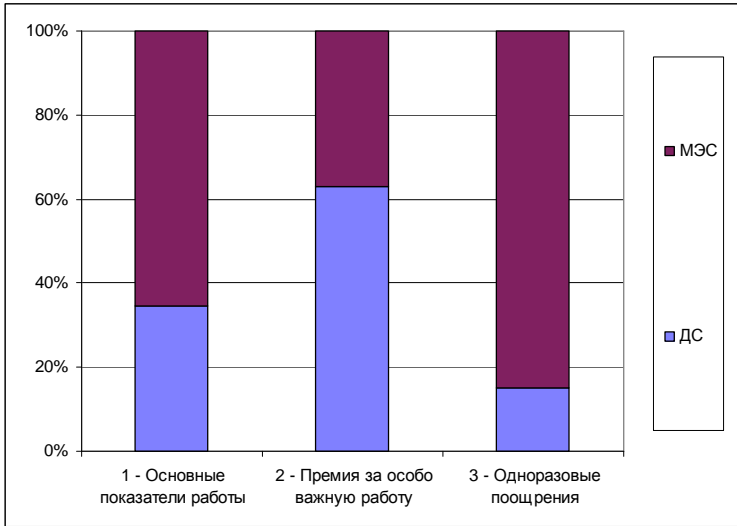


Рис.3 – Структура премиального фонда по СЭС за 2007 г.

Если рассматривать отдельно структуру надбавок и доплат (рис.4) [8], то можно сделать вывод, что больше половины доплат сотрудникам причитается за стаж работы в энергетике: по предприятию в целом – 64%, по диспетчерской службе – почти 80%, по МЭС – 58%, что свидетельствует о важности опыта работы для функционирования электрических сетей.

Однако, это препятствует найму молодых сотрудников. Основной размер доплаты будет полагаться им только при наборе необходимого стажа, а до этого времени размер оплаты будет существенно ниже оплаты сотрудников, проработавших на предприятии не один десяток лет, за аналогичную работу. Это отрицательно сказывается на возможности организации привлекать дополнительные трудовые ресурсы из числа претендентов, никогда ранее не работавших в энергетике.

Кроме того, новым сотрудникам трудно будет сразу же продемонстрировать качественные показатели работы, что скажется также и на размере премий. Таким образом, при поступлении на работу и адаптации новому сотруднику стоит рассчитывать только на размер основ-

ной заработной платы.

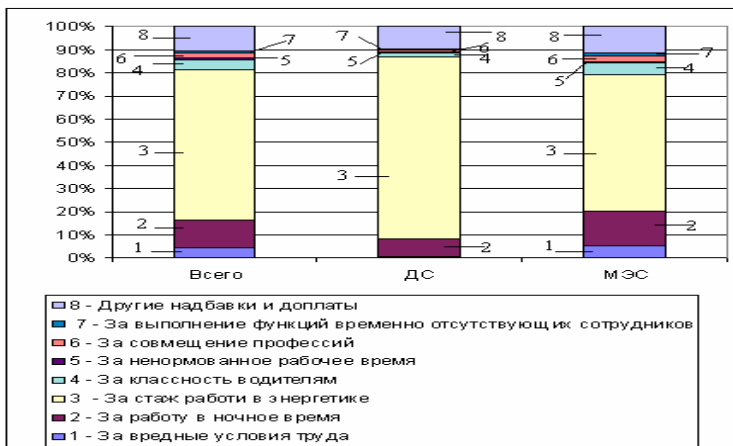


Рис.4 – Структура надбавок и доплат по подразделениям СЭС за 2007 г.

Таким образом, анализ распределения ФОТ и системы мотивации на предприятии СЭС позволяет сделать следующие выводы:

- размер среднемесячной оплаты труда по предприятию намного превышает средний размер зарплат по промышленности, а также по Харьковской области. Финансовое положение компании позволяет поддерживать высокий уровень оплаты труда, что, однако, не избавляет СЭС от проблем с текучестью кадров;
- основная заработная плата составляет только половину фонда оплаты труда;
- значительная часть надбавок и доплат причитается за стаж работы в энергетике. Однако на практике это означает, что новички, не имеющие стажа работы в энергетике, не могут рассчитывать на существенную прибавку к основной зарплате, что может спровоцировать текучесть кадров. Новичкам также трудно будет сразу достичь высоких показателей в работе, что отражается и на размере премий;
- в структуре компенсаций и доплат необходимо предусмотреть отдельную статью доплат для поступивших на работу новых сотрудников, что будет стимулировать их продолжать работу на предприятии.

1.Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления. – М.: Экономика, 1997. – 325 с.



2. Ильин Е. П. и др. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2000. – 212 с.
3. Озерникова Т.Г. Формирование и развитие системы трудовой мотивации: Автореф. дисс. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Байкальский гос. ун-т экономики и права. – Иркутск, 2003. – 36 с.
4. Зильберман А. Антикризисная мотивация // Управление компанией. – 2007. – №3. – С.28-38.
5. Вознюк Е. Камни преткновения мотивации // "&Стратегии". – 2006. – №5. – С.34-42.
6. Лановенко Е. Компенсационный пакет: от каждого по способностям, каждому по труду // Справочник кадровика. – 2004. – №1. – С.14-26.
7. Отчет Северной ЭС НЭК «Укрэнерго» по труду за период 2005-2007 гг. (Форма №1-ПВ).
8. Расшифровка фонда оплаты труда персонала Северной ЭС НЭК «Укрэнерго» за 2007 г.
9. Розподіл витрат на соціальні пільги по джерелам витрат за 2005 рік по Північній ЕС НЕК «Укренерго».
10. Довідка про склад заробітної плати по Північній ЕС НЕК «Укренерго» за 2007 р.
11. Динаміка середньомісячної заробітної плати по регіонах, по видах економічної діяльності, по галузях промисловості за 2007 р. // Інформація з офіційного сайту Державного комітету статистики України – [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr\\_g\\_u2007.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr_g_u2007.htm).

*Получено 12.01.2009*

УДК 005.336.4

О.В.ІВАНІСОВ, канд. экон. наук

*Харківський національний економічний університет*

## **ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ: СУТНІСТЬ ТА МЕТОДИ ОЦІНКИ**

Визначається сутність, значення та методи оцінки трудового потенціалу як на макроекономічному рівні, так і на галузевому рівні, зокрема у сфері житлово-комунального господарства.

Процеси реформування, що відбуваються в соціально-економічному житті українського суспільства, найпомітніше виявляються у сфері зайнятості. І сьогодні йдеться вже про практично нову модель зайнятості і про принципово інші способи формування трудового потенціалу. Тому актуальним є процес ефективного формування і використання трудового потенціалу в сучасних умовах розвитку економіки України.

Серед вчених, які займалися вивченням даної проблеми, необхідно виділити В.М.Гриньову, Є.П.Качана, Г.Д.Кулагіну, Г.В.Осовську, В.М.Петюха, В.С.Пономаренко [1, 3, 5-8].

Метою нашого дослідження є вивчення сутності та значення категорії “трудова потенціал”, а також виявлення найбільш ефективних методів його оцінки.